

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**Percepção de Suporte Organizacional, *Leader-Member Exchange* e Cumprimento do
Contrato Psicológico no Contexto do Trabalho Temporário**

Maria Teresa Martins Garanhel

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

2011

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**Percepção de Suporte Organizacional, *Leader-Member Exchange* e Cumprimento do
Contrato Psicológico no Contexto do Trabalho Temporário**

Maria Teresa Martins Garanhel

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2011

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
O trabalho temporário	1
Percepção de Suporte Organizacional.....	3
<i>Leader-Member Exchange</i>	3
Percepção de Suporte Organizacional e <i>Leader-Member Exchange</i>	4
Cumprimento do Contrato Psicológico	6
<i>Leader-Member Exchange</i> e Cumprimento do Contrato Psicológico	7
Percepção de Suporte Organizacional e Cumprimento do Contrato Psicológico	8
<i>Leader-Member Exchange</i> como mediador na relação entre Percepção de Suporte Organizacional e Cumprimento do Contrato Psicológico.....	9
Método	10
Procedimento	10
Amostra	11
Medidas	11
Percepção de Suporte Organizacional	11
<i>Leader-Member Exchange</i>	11
Cumprimento do Contrato Psicológico	12
Variáveis de controlo.....	12
Resultados.....	13
Discussão	18
Limitações do estudo	20
Implicações práticas	20
Investigações futuras	21
Conclusão	22
Referências bibliográficas	23

Agradecimentos

A realização desta investigação assinala o término de um longo percurso académico, repleto de obstáculos mas também de pessoas, acontecimentos e condições que permitiram concluir com sucesso esta etapa da minha vida.

Começo por agradecer à Professora Doutora Maria José Chambel pela sábia orientação oferecida e pela confiança que sempre me transmitiu independentemente da situação. Por estar sempre presente nas dúvidas e por acreditar em mim e no meu trabalho.

Agradeço também ao Professor Doutor Luís Curral por me ter feito pensar, pelas suas aulas dinâmicas, diferentes e divertidas, por incentivar os seus alunos e nos fazer acreditar que somos capaz de melhor.

À Professora Doutora Filipa Castanheira por, além das suas aulas, me inculir uma atitude que se revelou essencial para a realização desta Dissertação: a de considerar o método como a parte mais importante de um artigo.

À minha mãe por estar sempre presente, por me apoiar em tudo, por me ajudar quando preciso e por acreditar no que faço.

A quem sempre me apoiou, pela confiança nas minhas capacidades, por crerem em mim e pelo carinho.

E a todos os meus amigos, pela sua amizade, pela paciência, pela honestidade, pelo afecto, pela presença nos bons e maus momentos e por fazerem parte da minha vida.

Resumo

Esta investigação assume como enquadramento teórico a teoria da Troca Social de Blau (1964), e pretende analisar as relações de trabalho presentes nas organizações entre esta e os seus colaboradores e entre os trabalhadores e o supervisor directo. Como a força de trabalho contingente é cada vez mais utilizada optámos por estudar as relações de troca dos trabalhadores temporários, tendo-se obtido uma amostra total de 718 trabalhadores distribuídos por três empresas localizadas em Portugal. Através de análises de regressão obtivemos resultados que suportaram as hipóteses: 1) trabalhadores cuja percepção do apoio organizacional é maior possuem também níveis mais elevados de LMX; 2) o LMX relaciona-se positivamente com a percepção do cumprimento das obrigações por parte da organização; 3) a percepção de apoio recebido pela organização relaciona-se positivamente com a percepção de cumprimento do contrato psicológico; e 4) a relação entre supervisor e subordinado tem um papel mediador na relação entre a percepção do apoio recebido da organização e a percepção do cumprimento das obrigações desta. Neste estudo discutimos as implicações práticas dos resultados obtidos e as investigações futuras.

Palavras-chave: Percepção de Suporte Organizacional, *Leader-Member Exchange*, Cumprimento do Contrato Psicológico, Trabalho Temporário.

Abstract

This research assumes Blau's Social Exchange theory (1964) as its theoretical foundation and intends to review worker-organization and worker-supervisor employment relationships. As the contingent workforce is more and more used we have chosen to study the exchange relationships in temporary workers with a total sample of 718 employees spread across three companies located in Portugal. Through regression analysis we obtained results that supported the hypotheses: 1) workers whose perception of organizational support is greater also have a greater perception of high quality relationship with their direct supervisor; 2) LMX is positively related with the perception of organizational psychological contract fulfillment; 3) the perception of support received from the organization is positively related to the perception of psychological contract fulfillment; and 4) the relationship between supervisor and subordinate has a mediating role in the relationship between the perception of support received from the organization and the fulfillment of the obligations. In this study we discuss the practical implications of our findings and future research.

Key-words: Perceived Organizational Support, *Leader-Member Exchange*, Psychological Contract Fulfillment, Temporary Work.

No ambiente organizacional contemporâneo verifica-se a modificação da forma como as organizações gerem os seus recursos humanos, sendo que algumas mudanças beneficiam os trabalhadores, como o aumento da competição no mercado para trabalhadores com determinadas competências e a implementação de novos pacotes salariais e de benefícios de forma a atrair e reter trabalhadores com estas competências-chave (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002). Devido às mudanças da envolvente (mercado e condições competitivas), as organizações têm de se adaptar continuamente através da construção e gestão de forças de trabalho mais flexíveis; na perspectiva da gestão dos recursos humanos esta crescente flexibilidade organizacional é mais aparente nas modificações realizadas ao tamanho da força de trabalho da organização (Connelly & Gallagher, 2004). Estas alterações permitem uma diminuição dos custos de trabalho através da contratação de forças de trabalho temporário (Kirk & Belovics, 2008), por exemplo, a qual é um instrumento de gestão dos recursos humanos.

Especialmente nas últimas duas décadas, a utilização do trabalho temporário tem sofrido um aumento (de Cuyper, de Witte & Isaksson, 2005), tornando-se essencial a exploração das consequências dos contratos temporários nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Segundo a OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) (2002), em grande parte dos países da União Europeia, incluindo Portugal, o trabalho pode ser encarado como temporário se tanto o empregador como o trabalhador compreenderem que a terminação do trabalho é determinada por condições objectivas como o cumprimento de um prazo, a realização de uma tarefa ou o retorno de outro colaborador que estava a ser temporariamente substituído. Se o contrato de trabalho possui uma duração limitada a condição do término é mencionada no contrato.

Polivka e Nardone (1989) definiram o trabalho temporário como “qualquer trabalho em que um indivíduo não tem um contrato explícito ou implícito para um emprego de longa duração ou um [contrato] em que as horas mínimas de trabalho variam de forma não sistemática” (p. 11). Os trabalhadores temporários de agência inserem-se no grupo dos trabalhadores temporários e são contratados por agências para trabalharem numa outra empresa e com o objectivo de cumprir uma missão específica.

Assim, o trabalhador temporário de agência é definido como um trabalhador empregue por uma agência de trabalho contingente e que trabalha sob a direcção de uma empresa cliente (Chou, Chang & Yen, 2011).

A decisão de utilizar uma força de trabalho temporária pode ter consequências negativas para a organização se a estratégia organizacional for olvidada, de acordo com Glasgow (2001). Isto porque a sua utilização dificulta a obtenção de lealdade, dedicação ou intenção de realizar um esforço extra para a organização, além de afectar a aquisição de vantagem competitiva e do desenvolvimento de uma força de trabalho com determinadas competências (Pfeffer, 1994). Também o *commitment* em relação à organização pode ser inexistente (Kirk & Belovics, 2008).

No entanto, a utilização de trabalhadores temporários pelas organizações tem diversas vantagens: permite-lhes adicionar ou remover colaboradores em resposta às flutuações das exigências do mercado; se as tarefas a desempenhar requerem capacidades específicas é relativamente fácil e rápido contratar trabalhadores temporários; e estes podem também adquirir novos conhecimentos se necessário (Moorman & Harland, 2002).

Num ambiente de trabalho existem diversos tipos de relação de trabalho que afectam a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, sendo um dos mais importantes as relações de troca. De acordo com Blau (1964), a base para as relações de troca pode ser descrita em termos de princípios sociais ou económicos. As trocas sociais são baseadas na confiança de que a generosidade demonstrada numa determinada situação será compensada nalgum momento. A principal premissa desta teoria é a tendência para formar relações com indivíduos específicos que providenciam recursos valiosos, como informação e apoio emocional (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003).

Diversos estudos têm utilizado a teoria da troca social para prever atitudes e comportamentos dos trabalhadores permanentes, no sentido de estes trabalhadores terem várias oportunidades de cimentar relações de troca (Ang & Slaughter, 2006). Como este quadro teórico tem sido fundamental para o estudo da relação de emprego dos trabalhadores permanentes e não sabemos se o mesmo se aplica aos trabalhadores temporários, pretende-se nesta investigação estudar três elementos subjacentes à teoria da troca social: percepção de suporte organizacional, *leader-member exchange* e cumprimento do contrato psicológico, no contexto da relação de emprego dos trabalhadores contingentes.

De acordo com de Jong, Schalk e de Cuyper (2009), as implicações do trabalho temporário para um dos pressupostos básicos das relações de trabalho – a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) – ainda não são muito conhecidas, pelo que será um objectivo deste estudo contribuir para este tema.

Percepção de Suporte Organizacional

A troca de suporte mútuo é o principal factor envolvido na teoria da troca social (Blau, 1964) e pode ser global e focada nas relações entre subordinados e a organização, sendo que a teoria da troca social é um dos conceitos mais importantes para a compreensão do comportamento no local de trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Como os trabalhadores encaram a organização como uma entidade viva e responsável pelas acções dos seus empregados, políticas e normas (Levinson, 1965), pode supor-se que o desenvolvimento do POS na organização é instigado pela tendência dos trabalhadores para atribuírem características humanas à organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Assim, para determinar a prontidão da organização personificada em recompensar o desempenho e para cumprir as necessidades de aprovação e louvor, os trabalhadores desenvolvem crenças globais relacionadas com a percepção do grau de valorização das suas contribuições e da atenção ao seu bem-estar que a organização demonstra (Eisenberger et al., 1986). Esta tendência é denominada de Percepção de Suporte Organizacional (POS), segundo Eisenberger et al. (1986).

Shore e Shore (1995) identificaram dois tipos de práticas de recursos humanos que são essenciais ao desenvolvimento de altos níveis de POS, os quais, por sua vez, poderão conduzir a um melhor desempenho organizacional: práticas opcionais que implicam uma preocupação por parte da organização e práticas indispensáveis ao reconhecimento da contribuição dos subordinados.

O POS deverá fortalecer as crenças dos trabalhadores de que a organização reconhece e recompensa um melhor desempenho; estes processos deverão ter resultados favoráveis para os trabalhadores (como o aumento da satisfação no trabalho) e para a organização (como um aumento da implicação afectiva) (Rhoades & Eisenberger, 2002). No entanto, os trabalhadores assumem que a organização os encara tanto de forma mais positiva como mais negativa, e que esta orientação abrange a percepção das contribuições e do bem-estar dos trabalhadores pela organização (Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski, 2004).

Leader-Member Exchange

Além de explicar a relação entre o trabalhador e a sua organização, a teoria da troca social implica a existência de relações diádicas entre os subordinados e os seus supervisores directos. Assim, a troca social também pode ser utilizada para explicar a razão pela qual os

subordinados se sentem obrigados para com os supervisores a desempenhar as suas funções além do que foi especificado no contrato formal, tal como pode ser utilizada para explicar a qualidade das relações entre o líder e o seu subordinado. Esta premissa é denominada de *Leader-Member Exchange* (LMX) e baseia-se no conceito do desenvolvimento de diferentes tipos de relações de trabalho entre líderes e subordinados dentro de grupos de trabalho (Wilson, Sin & Conlon, 2010). O supervisor pode oferecer melhores condições de trabalho, influencia a tomada de decisão e a comunicação e apoia as acções dos colaboradores; estes contribuem com maiores níveis de acessibilidade e *commitment* para o sucesso da organização (Scandura & Graen, 1984).

A pesquisa actual sugere que o LMX tem um papel importante na compreensão da forma como os colaboradores se tornam elementos envolvidos na organização, visto que o líder contribui para as atitudes e comportamentos destes (Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh, 2010). A teoria subjacente ao conceito de LMX indica que os supervisores diferenciam entre trabalhadores, dependendo do tipo de relação diádica existente, sendo que um conjunto de trabalhadores (*in-group*) adquire recompensas adicionais, responsabilidade e confiança em troca da sua lealdade e do seu desempenho (níveis mais altos de LMX), enquanto outro conjunto (*out-group*) recebe um tratamento mais formal (níveis mais baixos de LMX) (Vecchio, 1998). As relações com níveis mais baixos de qualidade referem-se a permutas elementares que caracterizam o contrato básico de trabalho, enquanto as relações de elevada qualidade são representadas por confiança e respeito mútuos, além de lealdade entre subordinado e supervisor (Bezuijen, van Dam, van der Berg & Thierry, 2010).

Neste sentido, os membros do *out-group* são encarados pelos supervisores como trabalhadores temporários (com os quais não se preocupam tanto), visto que a atenção e os recursos recaem sobre os membros do *in-group*, embora sejam os indivíduos do *out-group* que eventualmente poderão necessitar de mais apoio e informação para desempenhar o seu trabalho, (Murphy & Cleveland, 1995).

Percepção de Suporte Organizacional e Leader-Member Exchange

O LMX foca-se principalmente nas relações de troca entre o subordinado e o supervisor, enquanto o POS enfatiza a qualidade das relações de troca entre o trabalhador e a organização (Dulac & Coyle-Shapiro, 2006).

Vários autores têm considerado que a influência entre POS e LMX pode ser mútua, nomeadamente Wayne, Shore e Liden (1997), que demonstraram empiricamente a reciprocidade entre POS e LMX. Devido a esta reciprocidade entre as variáveis é possível afirmar que o modo como o supervisor age para com o subordinado contribui para a percepção que este tem do suporte que recebe da organização, tal como a percepção que este recebe da organização irá contribuir para níveis mais elevados ou mais reduzidos de LMX (Wayne, Shore & Liden, 1997).

O POS e o LMX são conceitos distintos relacionados de forma diferente com as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Os trabalhadores que percebem um nível elevado de suporte organizacional ou que formam relações de alta qualidade com o seu supervisor tendem a sentir-se em dívida e a retribuir em termos de atitudes e comportamentos que beneficiam o parceiro de troca (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

Neste sentido, Wayne, Shore e Liden (1997) e Wayne, Shore, Bommer e Tetrick (2002) demonstraram que o POS afecta positivamente o LMX. Por exemplo, o constrangimento que ocorre nas organizações, em termos de tempo e recursos, vai influenciar os supervisores, limitando a quantidade de trocas de elevada qualidade que o supervisor forma com o subordinado (Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Moralez & Steiger-Mueller, 2010).

A teoria do suporte organizacional assume que os colaboradores encaram o tratamento que recebem dos supervisores como o valor que têm perante a organização (Eisenberger, Aselage, Sucharski & Jones, 2004; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Shore & Shore 1995). Assim, de acordo com Asgari, Silong, Ahmad e Samah (2008), os trabalhadores que perceberam níveis elevados de suporte organizacional durante um determinado período de tempo tendem a desejar e aceitar relações de troca de alta qualidade com os supervisores.

O estudo desta relação entre o POS e o LMX revela-se mais importante no contexto dos trabalhadores temporários, uma vez que, além de as crenças da teoria do suporte organizacional serem aplicadas (e estudadas) geralmente nas relações permanentes de trabalho, a gestão de determinadas organizações hesita em providenciar um tratamento favorável aos trabalhadores temporários (Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski, 2004). Também o estudo das trocas entre líder e subordinado no contexto do trabalho contingente se revelam escassas, apesar da crescente utilização de forças de trabalho mais flexíveis. Então, pretende-se nesta investigação analisar a relação entre as duas variáveis no contexto dos

trabalhadores temporários, sendo que se espera obter uma relação positiva entre o POS e o LMX.

Hipótese 1: O POS relaciona-se positivamente com o LMX em trabalhadores temporários.

Cumprimento do Contrato Psicológico

Segundo Rousseau (1995) e com base na teoria da troca social (Blau, 1964) as relações implícitas de troca dentro de uma organização são denominadas de “crenças individuais moldadas pela organização e referentes a termos de um acordo de troca entre os indivíduos e a sua organização”. Nesta definição inclui-se as obrigações do trabalhador e da organização, as quais são interdependentes (Bal, Jansen, van der Velde, de Lange & Rousseau, 2010). Este conceito é apelidado de Contrato Psicológico e o seu mecanismo explanatório é a reciprocidade (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008), a qual implica obrigações não especificadas decorrentes da interação entre as pessoas, como por exemplo, a expectativa da retribuição de um favor.

Visto que as obrigações reflectem contribuições futuras para a relação de troca que podem ou não ser cumpridas espera-se que a previsão do cumprimento das obrigações no futuro influenciem a forma como os indivíduos percebem a relação de troca e como se comportam nessa relação (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Quando as obrigações dos empregadores e dos colaboradores são percebidas como equivalentes diz-se que a relação de troca entre eles é equilibrada e o contrato é cumprido, ou seja, o cumprimento do contrato psicológico (CCP) refere-se às percepções globais do indivíduo de que a organização cumpriu os termos do contrato de forma equitativa (Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008). Também existem outros tipos de relações de troca, em que as obrigações dos colaboradores podem ser maiores que as dos empregadores, sendo que os trabalhadores se sentem endividados em relação à organização e as suas obrigações podem ser encaradas como menores, o que significa que estes percebem as suas obrigações como cumpridas, enquanto os empregadores não retribuíram esse cumprimento de obrigações (Shore & Barksdale, 1998).

Segundo Schalk e Roe (2007), a existência de um contrato psicológico implica que o trabalhador possui um determinado nível de *commitment* para com a organização e está disposto a aceitar regras e tarefas oferecidas por ela, tal como a realizá-las de acordo com certos padrões.

Como os contratos psicológicos sofrem alterações antes e depois de os trabalhadores iniciarem o emprego formal (Petersitzke, 2009) pode então comprovar-se esta influência entre supervisor e subordinado na medida em que o contrato psicológico enfatiza a relação entre o trabalhador e o seu supervisor, o que implica que o LMX é importante aquando da análise do contrato psicológico (Suazo, Turnley & Mai-Dalton, 2008). Neste sentido, a pesquisa que integra ambos os construtos (LMX e cumprimento do contrato psicológico) oferece uma compreensão da forma como os processos envolvidos nas relações de troca entre líder e subordinado moldam as avaliações que os trabalhadores fazem do cumprimento do contrato psicológico por parte da organização (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002). Os contratos psicológicos variam em termos de natureza e quantidade de troca, sendo que até os membros que beneficiam grandemente dos seus contratos formais mas possuem baixos níveis de LMX podem sentir-se obrigados a contribuir para a organização (Settoon, Bennett & Liden, 1996).

No entanto, para os trabalhadores com níveis mais baixos de LMX a ausência de confiança, recursos e outros benefícios é prejudicial para as relações de troca e conduz a sentimentos negativos em relação à organização ou ao supervisor (Venkataramani, Green & Schleicher, 2010), o que se pode traduzir na ausência de cumprimento do contrato. Os supervisores e os trabalhadores temporários percebem de forma diferente o cumprimento do contrato psicológico por parte da organização, pelo que um trabalhador pode considerar que o contrato não foi cumprido enquanto o seu supervisor não tem conhecimento das obrigações da organização (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002).

Segundo Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson e Wayne (2008), embora os líderes não estejam directamente ligados ao contrato psicológico realizado com a organização, as suas decisões e avaliações afectam a distribuição de recursos e recompensas aos trabalhadores, moldando as suas experiências. Morrison e Robinson (1997) propuseram que uma qualidade elevada de LMX está associada a uma incongruência menor em relação às percepções de obrigação do contrato psicológico, tanto no subordinado como no supervisor, o que significa que existe uma probabilidade maior de percepção de cumprimento do contrato psicológico. Assim, uma percepção elevada de LMX significa uma maior percepção de cumprimento do contrato psicológico, visto que a qualidade da relação de troca social pode influenciar as expectativas dos trabalhadores em relação à imediatez dos resultados (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne, 2008).

A relação entre LMX e CCP no contexto do trabalho contingente ainda não se encontra muito desenvolvida na literatura, pelo que se pretende com este estudo contribuir para “preencher” esta falha e adicionar teoria ao já existente quadro teórico, esperando-se como resultado uma relação positiva entre o LMX e a percepção de CCP.

Hipótese 2: O LMX relaciona-se positivamente com a percepção de cumprimento do contrato psicológico em trabalhadores temporários.

Percepção de Suporte Organizacional e Cumprimento do Contrato Psicológico

Cada vez mais existe interesse em utilizar o conceito do contrato psicológico como mecanismo explanatório da relação entre a organização e os seus trabalhadores (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2009). Neste âmbito, enquanto o POS se refere às avaliações globais que o trabalhador realiza sobre o suporte que recebe da organização, o contrato psicológico refere-se às condições da relação de trabalho encaradas pelo trabalhador (Taylor & Tekleab, 2004). Assim, a forma como os trabalhadores encaram o cumprimento do contrato psicológico por parte da organização pode influenciar a forma como estes percebem a sua dedicação e a valorização dos colaboradores e das suas contribuições, além da intenção de continuidade da relação líder-subordinado (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Segundo Rousseau (1995), a teoria do contrato psicológico implica que o POS irá influenciar o contrato, existindo assim uma relação recíproca positiva entre o POS e o cumprimento do contrato psicológico.

O POS e o contrato psicológico são conceitos similares no sentido em que ambos se focam na troca de recursos sócio-emocionais; é essencial que exista justiça na troca e o tratamento positivo por parte da organização implicará consequências positivas, quando é encarado como voluntário, em termos de cumprimento do contrato (Petersitzke, 2009).

Os trabalhadores que se encontram em relações nas quais se sentem apoiados têm tendência para dar ao empregador o benefício da dúvida aquando da avaliação do grau percebido de cumprimento de promessas, sendo que o POS pode então criar uma predisposição para avaliar positivamente o cumprimento das obrigações por parte do empregador (Aselage & Eisenberger, 2003). Coyle-Shapiro e Kessler (2000), entre outros investigadores, concluíram que o POS pode ser considerado um antecedente do cumprimento do contrato psicológico. O POS tem um efeito negativo na percepção de ruptura do contrato psicológico o que, segundo Tekleab, Takeuchi e Taylor (2005) permite afirmar que o POS prediz o cumprimento do contrato psicológico. Isto significa que quando os trabalhadores

consideram que a organização os suporta/ apoia têm tendência a acreditar que as promessas que esta realizou foram cumpridas.

Como o POS se baseia na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) cria um sentimento de obrigação no trabalhador, de modo a que este se preocupe com o bem-estar da organização e contribua para o cumprimento dos seus objectivos (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006), ou seja, o POS antecede as obrigações percebidas por parte dos trabalhadores (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). Shore e Shore (1995) afirmam que os trabalhadores assumem que estão em desvantagem na sua relação com a organização e que os seus esforços não serão compensados adequadamente; isto porque o colaborador é o membro com menos poder na relação, existe sempre um atraso no cumprimento das obrigações da organização e diversos agentes podem influenciar se essas obrigações são cumpridas. Neste sentido, como o POS e o cumprimento do contrato psicológico são elementos essenciais para a avaliação da relação de trabalho do indivíduo com a organização (Coyle-Shapiro & Conway, 2005) pretende-se com este estudo afirmar que o POS está relacionado positivamente com o cumprimento do contrato psicológico no contexto dos trabalhadores temporários.

Hipótese 3: O POS relaciona-se positivamente com a percepção de cumprimento do contrato psicológico em trabalhadores temporários.

Leader-Member Exchange como mediador da relação entre Percepção de Suporte Organizacional e Cumprimento do Contrato Psicológico

Os trabalhadores temporários tendem a crer que a organização não é obrigada a providenciar uma grande segurança de trabalho ou uma variedade de oportunidades de carreira e de desenvolvimento de competências; estes trabalhadores não esperam desenvolver uma relação de longo-prazo com a organização, tendo assim uma relação incerta que oferece menor benefícios (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). No entanto, os trabalhadores temporários deverão responder favoravelmente aos benefícios sócio-emocionais e impessoais (Eisenberger et al., 2004) oferecidos pela organização (POS).

Como a organização é considerada um elemento distante pelos trabalhadores temporários e a relação com ela é efectuada através dos seus supervisores directos (elemento mais próximo), os trabalhadores associam as acções dos seus supervisores directos à organização, encarando-a como responsável pelas acções destes (Levinson, 1965). Embora os supervisores apenas realizem algumas das promessas nas quais o contrato psicológico se

baseia (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002), infere-se que estas são suficientes para a existência de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização.

Assim sendo, para esta investigação pretende-se analisar a relação entre a percepção do suporte que o trabalhador recebe da organização e a percepção de cumprimento do contrato psicológico mediada pelas relações de troca entre supervisor e subordinado. Esta mediação significa que o POS afecta a relação entre o supervisor e o subordinado, a qual afecta a percepção de cumprimento do contrato psicológico em trabalhadores temporários. Ou seja, a relação entre o supervisor e o subordinado (LMX) é um mecanismo através do qual a percepção do tratamento favorável que se recebe da organização (POS) se relaciona com a percepção do cumprimento das suas obrigações.

Hipótese 4: O LMX actua como mediador na relação entre o POS e a percepção de cumprimento do contrato psicológico em trabalhadores temporários.

Método

Este estudo foi realizado no âmbito de um projecto alargado, financiado pela FCT com a referência PTDC/PSI-PTO/102046/2008, que engloba diversas investigações focadas no estudo das práticas de gestão de recursos humanos nos trabalhadores temporários.

Procedimento

Contactou-se três organizações que desenvolvem as suas actividades em Portugal, sendo que uma empresa produz e distribui massas congeladas, uma segunda actua no âmbito da distribuição de produtos electrónicos e a terceira é uma empresa de *call-centre*. Obteve-se uma amostra de 718 trabalhadores temporários e, para a recolha de dados, os participantes responderam a questionários confidenciais, cujo preenchimento poderia ocorrer durante ou após o horário de expediente. Os colaboradores optaram voluntariamente pela realização deste questionário, tendo sido informados do interesse da organização em conhecer a sua opinião e em melhorar o funcionamento organizacional através das suas sugestões. Recolheu-se a informação sócio-demográfica dos participantes, tal como a sua percepção de suporte organizacional, a percepção das relações existentes entre supervisor e trabalhador e a percepção de cumprimento das obrigações por parte da organização.

Alguns dados dos participantes não foram incluídos durante o preenchimento, devido ao facto de existir a possibilidade de comprometimento da informação confidencial.

Amostra

Independentemente do sector (industrial ou *call-centre*) os trabalhadores temporários que constituem a nossa amostra pertencem todos ao centro operacional das suas organizações, onde realizam funções em conjunto com os trabalhadores permanentes. Um total de 718 trabalhadores temporários participou nesta investigação, sendo que 528 (73.5%) são do sector *call-centre* e 190 (26.5%) do sector industrial. A idade média dos participantes é 32 anos e 478 trabalhadores (66.9%) são do sexo feminino, enquanto 236 (32.1) são do sexo masculino. Em relação às habilitações literárias verificou-se que existem 66 (9.2%) trabalhadores com escolaridade até ao 9º ano, 446 (62.1%) trabalhadores com escolaridade entre o 9º ano e o 12º ano e 147 (20.5%) trabalhadores com frequência universitária ou licenciatura.

Medidas

Percepção de Suporte Organizacional. A variável POS foi medida através de 8 itens de uma versão reduzida da escala de Eisenberger et al. (1986). Esta escala é denominada de Questionário de Percepção de Apoio Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support* – SPOS) e é constituída originalmente por 36 itens. Os participantes respondiam aos itens através de uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”. Exemplos de itens são: “A empresa preocupa-se com as minhas opiniões” e “A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial”. Para o cálculo da consistência interna da variável invertimos o valor de dois itens. Esta inversão deve-se ao facto de os dois itens possuírem conteúdo desfavorável (isto é, explícitos na negativa). Os itens invertidos são: “A empresa demonstra pouca preocupação com os empregados” e “A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afectam directamente”. O valor do alpha de Cronbach verificado é de .80. Valores mais elevados nesta escala significam uma maior percepção de apoio oferecido pela organização.

Leader-Member Exchange. Para a medição do LMX utilizou-se 5 itens de uma versão reduzida da escala de Scandura e Graen (1984), traduzida em português, sendo que os participantes respondiam numa escala de Likert de 7 pontos, na qual 1 é “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. Exemplos de itens desta escala são: “Se realmente precisar sei que o meu supervisor tomará a iniciativa de me ajudar” e “O meu supervisor tem confiança em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência”. Valores

mais elevados indicam uma maior percepção de uma relação positiva com o supervisor. O valor do alpha é de .93.

Cumprimento do Contrato Psicológico. O cumprimento das obrigações da organização foi mensurado através de uma adaptação das escalas PCI (*Psychological Contract Inventory*) de Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta constituída por 32 itens. A resposta a estes itens era dada através de uma escala de Likert de 6 pontos, em que 0 corresponde a “Não tem essa obrigação” e 5 a “Tem cumprido mais do que era a sua obrigação”. Para a presente investigação considerámos apenas o cumprimento ou ausência de cumprimento das obrigações pela organizações, tendo codificado as respostas “0” como “0” (“Não tem essa obrigação”) e de “1” até “5” considerámos 1 (“Tem essa obrigação”). Seguidamente procedemos ao somatório das respostas codificadas como 1, calculando então uma média ponderada do cumprimento do contrato psicológico e obtendo o quociente entre os dois somatórios. Exemplos de itens da escala são os seguintes: “Divulgar o meu trabalho no exterior”, “Esforçar-se para que eu permaneça na empresa” e “Garantir a estabilidade do meu emprego”. Valores elevados correspondem a percepções de cumprimento de obrigações mais elevadas também. O valor da consistência interna da variável é de .94.

Variáveis de controlo. Na análise de dados controlou-se a variável sector, a qual foi codificada em 0 (*call-centre*) e 1 (sector industrial), devido ao facto de os participantes do sector *call-centre* serem em maior quantidade que os do sector industrial, o que poderá ser significativo para os resultados. Relativamente às habilitações literárias, estas foram controladas na análise pois verificou-se que existe uma predominância de trabalhadores com escolaridade entre o 9º ano e o 12º ano. Esta variável foi codificada em termos de escolaridade como: “até ao 9º ano de escolaridade” (1), “entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade” (2) e “frequência universitária ou licenciatura” (3). Controlámos também o efeito das variáveis demográficas, idade e género, uma vez que existem diversos estudos que demonstram uma relação entre estas variáveis e: o contrato psicológico (Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005), a percepção de suporte organizacional (Byrne & Hochwarter, 2006) e o *leader-member exchange* (Goertzen & Fritz, 2004; Colella & Varma, 2001).

Resultados

Na Tabela 1 encontram-se as descrições estatísticas e as correlações de ordem zero para todas as variáveis. De um modo geral, a média e o desvio-padrão indicam que em termos de Percepção de Suporte Organizacional (M=4.07, DP=.99) os participantes escolheram em média a resposta “Não concordo nem discordo”. Relativamente ao *Leader-Member Exchange* (M=5.35, DP=1.29), a resposta média foi “Concordo um pouco” e em termos de percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico (M=2.67, DP=.65) as respostas dos participantes foram predominantemente “Tem cumprido menos do que era a sua obrigação”. Ao verificarmos se os resultados se alteravam sob a influência das variáveis demográficas (idade e género) e ao aferirmos que não apresentam uma relação significativa com as três variáveis do nosso estudo, não as utilizámos nas análises de regressão.

Tabela 1. Estatística descritiva e matriz de correlações de ordem zero (N=718).

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	32	11.53							
2. Género	.33	.47	-.08*						
3. Sector	.26	.44	-.23*	-.04					
4. Habilitações Lit.	2.13	.58	-.01	-.07	-.00				
5. POS	4.07	.99	.07	-.01	.09*	-.09*	(.80)		
6. LMX	5.35	1.29	.02	.07	-.06	-.11**	.44**	(.93)	
7. CCP	2.67	.65	-.00	.03	.11**	-.14**	.58**	.37**	(.94)

*p < .05; **p < .01; o valor do alpha de Cronbach encontra-se entre parêntesis

Utilizámos a versão 18 do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e testámos as hipóteses através de análises de regressão, de modo a se avaliar o efeito das variáveis de controlo e das variáveis em estudo.

Tabela 2. Resultados da análise de regressão para o *Leader-Member Exchange* (POS como variável independente): coeficientes β , valores de Adj. R^2 , R^2 Change e valores F.

Resultados	LMX	
Preditores	β	
1º Passo		
Sector	-.08	-.09
Habilitações Literárias	-.11**	-.07
2º Passo		
POS	-	.43***
F	5.91*	53.32***
Adj. R ²	.15**	.19***
R ² Change	.18**	.18***

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

A hipótese 1 afirma que a percepção de suporte organizacional relaciona-se positivamente com as relações de troca entre líder e subordinado, tendo sido corroborada, uma vez que, tal como esperado, os resultados demonstram que a percepção de suporte organizacional tem uma relação positiva e significativa com o LMX ($\beta = .43$, $p < .001$).

Tabela 3. Resultados da análise de regressão para o Cumprimento do Contrato Psicológico (LMX como variável independente): coeficientes β , valores de Adj. R^2 , R^2 Change e valores F.

Resultados	CCP	
Preditores	β	
1º Passo		
Sector	.02	.05
Habilitações Literárias	-.13	-.09
2º Passo		
LMX	-	.37***
F	5.96*	38.3***
Adj. R ²	.02**	.15***
R ² Change	.02**	.13***

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

A hipótese 2 postula que o *leader-member exchange* está relacionado com a percepção de cumprimento do contrato psicológico. Verifica-se que esta hipótese é suportada, uma vez que os resultados demonstram que a relação entre líder e subordinado apresenta uma relação positiva significativa com o cumprimento do contrato psicológico ($\beta = .37$, $p < .001$).

Tabela 4. Resultados da análise de regressão para o Cumprimento do Contrato Psicológico (POS como variável independente): coeficientes β , valores de Adj. R^2 , R^2 Change e valores F.

Resultados	CCP	
Preditores	β	
1º Passo		
Sector	.02	.01
Habilitações Literárias	-.13**	-.08**
2º Passo		
POS	-	.58***
F	5.96*	117.54***
Adj. R ²	.02**	.35***
R ² Change	.02**	.34***

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Relativamente à hipótese 3, esta afirma que a percepção de cumprimento do contrato psicológico relaciona-se com o POS. Esta hipótese é corroborada, já que os resultados demonstram que o POS está significativamente e positivamente relacionado com o CCP ($\beta = .58, p < .001$).

Tabela 5. Resultados da análise de regressão para o Cumprimento do Contrato Psicológico (POS e LMX como variáveis independentes): coeficientes β , valores de Adj. R^2 , R^2 Change e valores F.

Resultados	CCP	
Preditores	β	
1º Passo		
Sector	.02	.02
Habilitações Literárias	-.13**	-.07**
2º Passo		
POS	-	.52***
LMX	-	.14***
F	5.96*	94.49***
Adj. R ²	.02**	.37***
R ² Change	.02**	.35***

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

A hipótese 4 afirma que o LMX actua como mediador na relação entre a percepção de suporte organizacional e a percepção de cumprimento do contrato psicológico. Verifica-se que esta hipótese é suportada, sendo que se encontra uma diferença entre o valor inicial obtido na relação entre POS e CCP ($\beta = .58$) e o valor de POS quando a variável LMX está presente na regressão ($\beta = .52$). Para averiguarmos a significância desta discrepância realizámos o teste de Sobel, sendo que o valor obtido indica que a diferença é significativa ($z = 6.94$, $p < .001$).

Discussão

Através da presente investigação pretende-se estudar a relação entre a percepção de suporte organizacional, o *leader-member exchange* e o cumprimento do contrato psicológico no contexto dos trabalhadores temporários. Os resultados obtidos no estudo indicam que de forma a compreender o modo como os colaboradores percebem o cumprimento das obrigações por parte das organizações é necessário analisar as relações de trabalho existentes nestas.

Tal como Wayne, Shore e Liden (1997) afirmam, o POS e o LMX possuem uma natureza recíproca. No entanto, o nosso estudo sugere que a percepção de suporte organizacional relaciona-se positivamente com as relações de troca entre o trabalhador temporário (seja de indústria ou de *call-centre*) e o seu supervisor. Assim, de acordo com a nossa primeira hipótese e como Asgari, Silong, Ahmad e Samah (2008) afirmam, quanto mais os trabalhadores consideram que a organização os apoia, mais tendência têm a perceber positivamente o LMX, o que significa que um maior apoio percebido se traduz em relações de troca de elevada qualidade entre o trabalhador temporário e o seu supervisor directo, o que aumenta o *commitment* do trabalhador em relação à organização, por exemplo (Lee, 2005).

A segunda hipótese sugere que o *leader-member exchange* apresenta uma relação positiva com o cumprimento do contrato psicológico, isto é, quanto mais elevada a qualidade da relação entre o supervisor e o colaborador temporário mais este percebe que as obrigações da organização foram cumpridas. De modo geral, os efeitos do LMX nas atitudes dos colaboradores podem ser considerados a partir das trocas sociais subjacentes à relação entre supervisor e subordinado (Tangirala, Green & Ramanujam, 2007). Assim, quando os trabalhadores possuem níveis elevados de LMX sentem-se obrigados a retribuir o tratamento que lhes foi oferecido de forma a equilibrar a relação (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Este estudo identifica a qualidade da relação de troca entre um supervisor e o seu colaborador temporário como um mecanismo explanatório na compreensão do cumprimento das obrigações da organização e pressupõe que níveis mais elevados de LMX significam que a relação é representada por confiança, respeito e lealdade, por exemplo.

Em relação à terceira hipótese, esta afirma que a percepção de suporte organizacional relaciona-se com a percepção do cumprimento das obrigações por parte da organização e, tal como esperado no nosso estudo, se os trabalhadores temporários sentem que a organização lhes ofereceu apoio tendem a perceber as obrigações inerentes à organização como cumpridas. A teoria do suporte organizacional e a teoria do contrato psicológico incorporam

as trocas de recursos sócio-emocionais, promovidas pela norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), como um aspecto importante do desenvolvimento das relações de troca entre os trabalhadores temporários e a sua organização, o que auxilia a uma melhor compreensão da relação entre ambas as partes (Aselage & Eisenberger, 2003). Assim, níveis mais elevados de POS implicam que a organização ofereceu aos seus trabalhadores temporários estes recursos sócio-emocionais, o que permite que as obrigações da organização sejam encaradas como cumpridas.

Como a percepção de suporte organizacional é menor na presença da relação entre supervisor e subordinado, existe mediação parcial do LMX na relação entre POS e cumprimento do contrato psicológico. A teoria da troca social (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) permitem afirmar que os trabalhadores temporários percebem o cumprimento das obrigações da organização como cumpridas quando recebem um tratamento favorável dessa organização (obrigação de retribuição), embora sintam que parte desta relação pode ser explicada através da relação diádica proximal que formam com os seus supervisores. Neste sentido, podemos inferir que a percepção de cumprimento do contrato psicológico, a qual é uma variável extremamente importante, já que permite compreender o indivíduo no seu ambiente de trabalho e é um vínculo que une os trabalhadores à organização, é dependente da avaliação global dos trabalhadores em relação ao tratamento que a organização lhes dá (POS) e do tratamento oferecido pelos seus supervisores (LMX). O que é interessante na relação do trabalhador com o seu supervisor é o facto de esta ser um mecanismo importante para a avaliação global do tratamento da organização, uma vez que, e de acordo com Eisenberger et al. (1986), os supervisores actuam como agentes da organização e têm responsabilidades em termos de direcção e avaliação do desempenho dos subordinados, pelo que estes encaram a orientação favorável ou desfavorável dos supervisores em relação a si como indicativos do suporte da organização. Esta atribuição ocorre porque as relações de elevada qualidade de LMX providenciam diversas oportunidades para a discussão de obrigações recíprocas, o que significa que estas relações de troca desenvolvem-se num ambiente de confiança e com níveis altos de comunicação sobre essas obrigações, o que aumentará o sentimento de aquiescência das obrigações (Tekleab & Taylor, 2003).

Limitações do estudo

Este estudo possui algumas limitações que devem ser mencionadas. Uma primeira limitação poderá ser o facto de a informação utilizada ter sido recolhida apenas num único momento e através de um questionário de auto-relato. O facto de ser um estudo transversal implica que é impossível eliminar relações em termos de causalidade ou demonstrar empiricamente as inferências causais. Apenas se analisaram as variáveis no contexto do trabalho temporário, não se examinando ou comparando os trabalhadores com contrato de trabalho permanente e, como estes realizam as suas tarefas em simultâneo com os trabalhadores contingentes, esta análise poderá ser importante à compreensão das relações de trabalho presentes nas organizações. Outra limitação poderá ser a influência de outras variáveis não controladas nesta investigação, mas que poderão afectar as variáveis do estudo. Rhoades e Eisenberger (2002) e Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharski (2004) sugerem três formas percebidas de tratamento recebido da organização que contribuem para aumentar os níveis de POS, como a justiça, o suporte do supervisor e as recompensas organizacionais e as condições do trabalho, conceitos que são antecedentes do POS (Rhoades & Eisenberger, 2002); como, segundo Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharski (2004), as organizações têm menos probabilidade de oferecer estes recursos favoráveis aos trabalhadores temporários, estes factores poderão influenciar as relações de trabalho estudadas nesta investigação. Também os dados adquiridos nos estudos transversais, como a presente investigação, poderão ser afectados por enviesamentos derivados de estados emocionais dos participantes no momento da realização dos questionários, não sendo a sua verdadeira resposta. Por fim, pode considerar-se como limitação do estudo o facto de apenas se ter considerado trabalhadores temporários de dois sectores.

Implicações práticas

Cada vez mais se verifica um incremento da utilização dos contratos de trabalho flexíveis em diversos países do ocidente (Guest, 2004) e, especificamente na Europa, o mercado actual e a economia global tornaram a flexibilidade do trabalho uma das principais prioridades da gestão (de Cuyper, de Witte & Isaksson, 2005). Isto porque apesar de o trabalho flexível não ser considerado a forma dominante de trabalho é especialmente importante devido à quantidade de trabalhadores afectados por este tipo de contrato (Guest,

2004). Neste âmbito, e principalmente porque os contratos de trabalho temporário têm cada vez mais influência, como no facto de o perfil dos trabalhadores temporários ter sido alterado para incluir uma maior fracção da população, a qual encara o trabalho temporário como uma alternativa ao emprego indefinido (Kirk & Belovics, 2008), torna-se relevante que a gestão dos trabalhadores temporários considere que existem diversas relações de troca que se formam nas organizações, as quais apresentam características diferenciadas consoante o contrato de trabalho e influenciam também de forma diferente a percepção do cumprimento das obrigações por parte das organizações. Por fim, a presente investigação contribui para o estudo da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) e da teoria da troca social (Blau, 1964) no trabalho temporário, uma vez que o seu desenvolvimento nesta literatura específica tem sido parco.

Investigações futuras

Para investigações futuras poder-se-á começar por investigar as variáveis exploradas neste estudo no contexto dos trabalhadores permanentes, de forma a obter-se uma comparação entre os dois tipos de contrato de trabalho. Apesar de a natureza da relação de emprego ter uma maior influência nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores temporários do que o tipo de contrato de trabalho (Chambel & Castanheira, 2007), a importância da comparação entre os dois tipos de contrato de trabalho permite reconhecer que a gestão de determinadas organizações hesita em providenciar um tratamento favorável aos trabalhadores temporários (Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharski, 2004), o que pode evitar o enviesamento dos resultados.

De forma a reduzir potenciais enviesamentos dos dados poderá realizar-se um estudo longitudinal que contemple as variáveis em pertinência nesta investigação, de forma a examinar as relações causais entre as variáveis através de várias respostas obtidas em diversos momentos, e a reduzir ou eliminar enviesamentos resultantes de estados emocionais. Schalk e Roe (2007) referem que os contratos psicológicos são intrinsecamente dinâmicos, estabelecendo-se no tempo e sofrendo modificações ocasionais. Neste âmbito, um estudo longitudinal permitiria conhecer, além das relações causais entre as variáveis, o modo como o contrato se altera ao longo do tempo. Em investigações futuras deve considerar-se utilizar diversos sectores de trabalho temporário, de modo a se poder obter uma generalização dos

resultados mais abrangente. Por último, será pertinente realizar um estudo que inclua os antecedentes, possíveis mediadores e consequências das variáveis em estudo.

Conclusão

Com este estudo pretende-se contribuir para o desenvolvimento do debate sobre o trabalho temporário no sentido das relações que se formam entre o trabalhador, os supervisores e a organização, e a forma como o cumprimento das obrigações da organização é percebido pelos trabalhadores, sendo que este depende da percepção do apoio que os colaboradores recebem da sua organização e das relações que formam com os seus supervisores directos.

Referências bibliográficas

- Ang, S., & Slaughter, S. A. (2006). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. R. A. In Hirschhein, A. Heinzl & J. Dibbern (Eds.), *Information systems outsourcing: Enduring themes, new perspectives, and global changes* (403-442). New York: Springer Berlin Heidelberg.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509. doi: 10.1002/job.211
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., van der Velde, M. E. G., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474-486. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.002
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van der Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693. doi: 10.1348/096317909X468099
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2006). I get by with a little help from my friends: The interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 215-227. doi: 10.1037/1076-8998.11.3.215

- Chambel, M. J., & Alcover, C.-M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134. doi: 10.1177/0143831X10376421
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 943-959. doi: 10.1002/job.471
- Chou, Y.-C., Chang, P.-L., & Yen, H.-Y. (2011). Temporary worker performance and its antecedent factors from the viewpoint of relationship marketing. *Social Behavior and Personality*, 39(2), 161-172. doi: 10.2224/sbp.2011.39.2.161
- Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315. doi:10.2307/3069457
- Connely, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Leading in turbulent times. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Managing contingent workers: Adapting to new realities* (143-164). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.774
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7). doi:10.1111/1467-6486.00210
- Coyle-Shapiro, J., A.-M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101. doi:10.1111/1467-9299.00295

- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M.-R. (2008). Psychological contracts. In J. Barlin & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (17-34). Wiltshire, UK: Cromwell Press
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- De Cuyper, N., de Witte, H., & Isaksson, K. (2005). Psychological contracts – How to deal with complexity? In N. De Cuyper, K. Isaksson, & H. De Witte (Eds.), *Employment contracts and well-being among European workers* (35-50). Hampshire, UK: Ashgate Publishing Company.
- De Jong, J, Schalk, R., & de Cuyper, N. (2009). Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: associations with employee attitudes. *Management and Organization Review*, 5(3), 329-351. doi: 10.1111/j.1740-8784.2009.00156.x
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2006). An examination of the relationship between leader-member exchange and perceived organizational support during organizational socialization. *Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Dallas, TX.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., A.-M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.42

- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. New York, EUA: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Moralez, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103. doi: 10.1037/a0020858
- Glasgow, K. (2001). Temporary staffing and competitive strategy. In S. Bruchey (Eds.), *Studies in the history of American labor* (pp. 11-30). New York, NY: Routledge.
- Goertzen, B. J., & Fritz, S. (2004). Does sex of dyad members really matter? A review of leader-member exchange. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 3-18.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi: 10.2307/2092623
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 1-19. doi: 10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219. doi: 10.1037/a0012678
- Kirk, J., & Belovics, R. (2008). A look into the temporary employment industry and its workers. *Journal of Employment Counseling*, 45(3), 131-142.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672. doi: 10.1108/01437730510633728

- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56. doi: 10.1002/job.126
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390. doi:10.2307/2391032
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625. doi: 10.1002/job.208
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187. doi: 10.1023/A:1019629330766
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. doi:10.2307/259230
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal – Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD (2002). Employment Outlook. Taking the measure of temporary employment.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor psychological contract management*. Hamburg, Germany: Gabler Edition Wissenschaft.

- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of “contingent work”. *Monthly Labor Review*, 112(12), 9-16.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organisations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University.
- Scandura, G. B., & Graen, T. A. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-136. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.428
- Settoon, R. P, Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. doi: 10.1037/0021-9010.81.3.219
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182. doi: 10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degrees of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(1), 731-744. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P

- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano e K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (149-164). Westport, CT: Quorum Press.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838. doi: 10.1002/job.341
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R. (2008). Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 295-312.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 390-320. doi:10.1037/0021-9010.92.2.309
- Taylor, M. S., & Tekleab, A. G. (2004). Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor e L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship – Examining psychological and contextual perspectives* (253-283). New York, USA: Oxford University Press.
- Tekleab, A. G., & Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608. doi: 10.1002/job.204
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of human resource management: Managing people at work*. Harlow, UK: Prentice Hall.

- Vecchio, R. P. (1998). Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: Testing for moderation and mediation. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 327-341. doi: 10.1023/A:1025027514081
- Venkataramani, V., Green, S. G., & Schleicher, D. J. (2010). Well-connected leaders: The impact of leaders' social network ties on LMX and members' work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1071-1084. doi: 10.1037/a0020214
- Vidyardhi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861. doi: 10.1037/a0020033
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.590
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.590
- Wilson, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Journal*, 35(3), 358-372.